



🕒 12 min. 👁️ 📌 01-01-2009

Forandringskommunikation

Moderne forandringsprojekter tager ofte udgangspunkt i organisationens værdier. Men hvordan kommunikerer man, når man skal have medarbejderne til at forholde sig til bløde værdier og 'ledelsesretorik' i en travl hverdag med lang vej fra vision til virkelighed?

Skribentinfo



[Helle Pedersen](#)

Kommunikationsforsker og kommunikationsrådgiver

“Åh, nej, ikke nu igen”. “Hvis vi lader som ingenting går det nok over, som det plejer”. “Det kommer ikke mig ved”... Medarbejdernes motivation er ofte meget lille, når ledelsen sender et nyt værdigrundlag, en ny vision eller etiske spilleregler ud i organisationen.

Lige meget hvor stort og betydningsfuldt forandringsprojektet er slået op fra ledelsens side, kan det være svært for medarbejderne at se nødvendigheden af at beskæftige sig med værdier og visioner, når krisen ikke kradser, og organisationen tilsyneladende klarer sig godt.

Ikke desto mindre er det netop denne type værdibaserede organisationsforandringer, danske medarbejdere i alle typer organisationer konfronteres med i disse år. 1990'ernes stigende fokus på betydningen af organisationens værdier og visioner har medført en ny tilgang til organisationsforandring, der er som taget fra temaet i “Peter og ulven”.

I bedste fald mødes de værdibaserede forandringsprojekter med ligegyldighed, i værste fald med mistillid eller modarbejdelse.

Spørger man medarbejderne, hvorfor de ikke tager mere positivt imod ledelsens forandringsprojekter, når nu de typisk handler om øget medarbejderindflydelse, uddelegering og sunde, demokratiske værdier, lyder

svaret fx: "Der er for meget spild af tid på sådanne bløde emner, som alligevel ikke bliver til noget i praksis." Der er tilsyneladende blevet råbt "Ulven kommer!" for mange gange.

Spørger man derimod ledelsen, er de værdibaserede forandringsprojekter meget mere end image-pleje og tomme ord. De er et middel til at forandre forretningen - ikke for syns skyld, men for bundlinjens skyld.

Man har erkendt, at et sort tal på årsregnskabet bundlinje ikke længere er nok til at tiltrække og fastholde attraktive kunder, investorer og medarbejdere. Nu er det bl.a. etiske regnskaber, grønne regnskaber, tilbud om medarbejderaktier og flotte visioner og værdigrundlag, der gør en virksomhed attraktiv.

Dermed opstår behovet for at definere og evt. forandre organisationens identitet. Og dermed opstår behovet for en forandringskommunikation, der virker efter hensigten - en forandringskommunikation, der får medarbejderne til at forholde sig konstruktivt til værdigrundlaget og tilpasse deres holdninger og adfærd på jobbet efter det.

Holdningsændring blandt medarbejderne

Man kan sammenligne organisationens forandringskommunikation med sundhedsoplysning. I sundhedsoplysningen prøver eksperter og myndigheder bl.a. i form af oplysningskampagner at få danskerne til at ændre kostvaner, holde op med at ryge, dyrke mere motion osv.

Taktikken er den, at man informerer en given målgruppe fx om konsekvensen ved at spise for meget fedt. Vi får viden, som bør få os til at ændre holdning, og den nye holdning bør så få os til at ændre adfærd.

På samme måde sørger myndighederne i organisationen - topledelsen - for, at medarbejderne får viden om forandringsprojektet. Og i virksomheden indeholder oplysningskampagnen fx artikler i medarbejderbladet, på intranettet, oplysningspjecer og nye farvestrålende "visions-figurer" til at dekorere skrivebordet med.

Den viden som medarbejderne får om forandringsprojektet, skal gerne få dem til at ændre holdning. Fx fra holdningen: "Hvis vi lader som ingenting, går det nok over, som det plejer". Denne udbredte skepsis skal gerne ændres til: "Ja! Sådan skal det være at arbejde her. Hvad kan jeg gøre for at bidrage?" Og så skal den ændrede holdning gerne føre til ændret handling i dagligdagen på jobbet.

Men så let går det desværre ikke. I sundhedsoplysningen har man for længst erkendt, at selvom danskerne udmærket ved, at sovs og tandsmør er roden til alt ondt, ændrer de ikke adfærd af dén grund. Derfor forsøger man intenst i, hvordan man på sundhedsområdet kan kommunikere med folk for at få dem til at ændre holdning og adfærd.

Og selv om sammenhængen mellem kostråd og organisationens værdigrundlag næppe er åbenlys, kan virksomheder med værdibaserede forandringsprojekter alligevel lære en del af sundhedsoplysernes erfaringer med at få folk til at ændre kostvaner.

En væsentlig erfaring fra sundhedsoplysningen er, at de kampagnebudskaber, der kommer fra myndighederne, kun virker, hvis de følges op i nærmiljøet. Det er nemlig i nærmiljøet, at man kan forholde de overordnede og tit meget abstrakte budskaber til sin egen dagligdag.

Helt konkret betyder det, at når vi fx ser et OBS-indslag på TV om fedtfattig kost, så bør det altid følges op

med tiltag i nærmiljøet. Det kan være med uddeling af opskriftsbøger og fedtfattige smagsprøver hos den lokale købmand, eller med myndighedernes samarbejde med praktiserende læger.

Ledelsens traditionelle tilgang

Men hvad gør organisationers topledelse, når de skal have deres budskaber ud i nærmiljøet, hvor medarbejderne sidder med al deres skepsis, ligegyldighed eller modstand overfor de værdibaserede forandringsprojekter?

I større organisationer vælger man typisk mellem to strategier, når forandringsbudskaber skal kommunikeres ud i organisationen.

Enten vælger man den centraliserede løsning og inviterer alle til et stormøde, hvor topledelsen præsenterer det nye projekt. Eller også vælger man den decentraliserede løsning, hvor man primært sætter sin lid til linjelederne.

Selv når forandringskommunikationen består af en kombination af centrale og lokale aktiviteter, er der en klar tendens til, at der fokuseres på den ene af de to tilgange - oftest på bekostning af den anden.

I litteraturen om forandringskommunikation er der enighed om, at organisationsforandringer bør formidles mundtligt, "face-to-face", i et forum hvor der er mulighed for dialog. Man bør ikke lade den centraliserede kommunikation stå alene, hvad enten det er i medarbejderavisen, på intranet eller stormøder, at ledelsen præsenterer et nyt forandringsprojekt.

Anbefalingerne lyder entydigt, at medarbejderne efter præsentationen skal have mulighed for at udtrykke utilfredshed, frustration, diskutere og - først og fremmest - få svar på det spørgsmål, som er helt centralt i alle typer forandringer: Hvad betyder det for mig? Og dét spørgsmål kan den administrerende direktør næppe svare på.

På samme måde som sundhedsoplysning bør kommunikeres i det nærmiljø og den dagligdag, hvor de nye vaner skal implementeres, er forandringskommunikation også mest effektiv i medarbejdernes nærmiljø.

Og der er oftest kun én, der kan svare på, hvad det nye projekt betyder for dagligdagen og fremtiden i den enkelte afdeling: den nærmeste leder. Med andre ord bliver der næppe nogen forandring, hvis ikke den nærmeste leder formår at svare på og diskutere spørgsmål om forandringsprojektets relevans og betydning for medarbejderne.

Der er et konkret behov for humanistiske kommunikationskompetencer. Mellemlederne skal ikke blot trænes i præsentationsteknik, men i argumentation og relevansformidling og i evnen til at lave en tekstanalyse af det forandringsbudskab, der skal 'oversættes', evnen til at analysere den kontekst, der skal kommunikeres i, eller evnen til at anvende de retoriske værktøjer, der gør budskabet klart, konkret og vedkommende.

Ekstern kampagne før intern kommunikation

Værdibaseret forandring er "oppe i tiden", oftest på grund af reelle og ultimativt helt kontante behov for at ændre organisationskulturelle forhold.

Værdibaseret forandring som ren skueværdi i forhold til eksterne interessenter forekommer formentlig også, og det er i hvert fald en kritik, man ofte hører fra skeptikere: Det er bare fordi, det er moderne. Eller: Det er for reklameværdiens skyld.

Ofte er medarbejderne skeptiske med god grund, fordi ledelsen i ønsket om en hurtig effekt sigter eksternt før internt og med massemedier før interpersonel kommunikation.

Erfaringer fra andre danske virksomheder og organisationer med værdibaserede forandringsprojekter viser følgende problematiske kommunikationsmønstre: Godt nok er en kombination af medier, såvel interne som eksterne, godt i kommunikationsplanen. Men dette er under forudsætning af, at man er meget bevidst om sin timing.

Man ser ofte eksempler på virksomheder, som går ud med nye værdibaserede budskaber i store annoncer i dagspressen, før medarbejderne bliver informeret.

Det er muligt at skabe stor opmærksomhed og lydhørhed blandt medarbejderne ved at informere om diverse interne forhold eksternt via sit pressenetværk. Det man læser i avisen om sin arbejdsplads tages ofte mere alvorligt, end hvis det havde stået i personalebladet.

Men hvis man lancerer nye værdier og måder at arbejde på via eksterne medier, før de er kommunikeret - og først og fremmest sat i perspektiv - internt, får man let et troværdighedsproblem.

Anne Katrine Lund (Lund, 2000) er en af dem, der har defineret, hvad der skal til for at en virksomhed fremstår troværdigt: Identiteten (det virksomheden reelt er), image-ønsket (det virksomheden gerne vil være) og ethos (det virksomheden faktisk opfattes som) skal stemme overens:

Denne model illustrerer, hvordan virksomhedens kommunikation ikke blot afspejler dens eksplicitte image-ønske, men også dens reelle identitet. Og det indtryk, som modtagerne - medarbejdere, kunder, investorer etc. - af ledelsens eller virksomhedens kommunikation får, er ikke troværdigt, medmindre der er en høj grad af overensstemmelse mellem det, man siger, man er, og det man i virkeligheden er.

Modellen er relevant, når man taler om forandringskommunikation og planlægning heraf. Typisk er et værdibaseret forandringsprojekt et image-ønske, og altså udtryk for noget man gerne vil være, og noget man via forandringsprojektet arbejder konkret på at blive.

Ved lanceringen stemmer dette image-ønske ikke nødvendigvis overens med det virksomheden - eller dele af den - er (den identitet som der er behov for at forandre) eller med interessenternes opfattelse af organisationen (ethos).

Medarbejderne kan betragtes som organisationens interne interessenter. De vil altså have én opfattelse af, hvad virksomheden er, og hvis de via avisannoncer præsenteres for et nyt værdisæt og måske et helt andet verdensbillede, end det de kender, vil de med stor sandsynlighed reagere stærkt mod denne "falske markedsføring".

Er man derimod godt i gang med den interne kommunikation, hvor medarbejderne får forklaret baggrunden for det nye værdisæt, nødvendigheden af det, dets konkrete konsekvenser osv., så vil det snarere bekræfte

en igangværende forandringsproces i positiv forstand at se værdierne annonceret eksternt.

Især hvis de selv - eller deres repræsentanter fra samarbejdsudvalg osv. - har været involveret i udviklingsprocessen.

Værdierne skal konkretiseres

Hvis alt går efter drejebogen, så bevæger det formulerede værdisæt sig langsomt men sikkert fra udelukkende at være et image-ønske til at være en naturlig del af organisationens identitet.

Der bliver med andre ord sammenhæng mellem det man siger (eller ønsker), man er, og det man rent faktisk er.

Og det må være et succeskriterium i al forandringskommunikation. I hvert fald siger de fleste ledere, jeg har talt med, at handling efter værdierne i dagligdagen er det vigtigste resultat af forandringskommunikationen.

Om medarbejderne kender den præcise ordlyd i de formulerede værdier, er ikke så vigtigt. De skal vide, at de arbejder under et overordnet værdisæt, som udgør rammerne for virksomhedens virke, men hvis blot deres handlinger er i overensstemmelse med det, så er lederne tilfredse.

Hermed er vi tilbage ved pointen om, at relevansformidling eller 'oversættelse' af forandringsbudskaberne er afgørende for succes. For hvordan kan man handle efter værdier, hvis ordlyd man ikke nødvendigvis lige kan huske udenad?

Det kan man, hvis man aktivt har arbejdet med at omsætte værdierne til sin egen dagligdag, og hvis man ellers er i et miljø, hvor værdierne praktiseres og tages alvorligt.

Men ordlyden i værdibaserede forandringsprojekter kommer alligevel ofte under skarp beskyldning af kritikerne. Og der er da også en tendens til, at mange virksomheders værdiprojekter dels består af noget, der i hvert fald umiddelbart ligner floskler, dels ligner hinanden på adskillige punkter.

Men om eksempelvis "åben og ærlig" er floskler, blot fordi det er to værdier, som indgår hos mange virksomheder, afhænger af processen bag dem og kommunikationen af dem.

Det er nemlig langt fra sikkert, at "åben og ærlig" betyder det samme i Novo Nordisk, som det ville betyde i en anden organisation.

Hvis der har fundet en oversættelse af værdierne sted ude i de enkelte afdelinger, så de er blevet konkretiseret og levendegjort, så ved hver enkelt medarbejder også, hvad "åben og ærlig" betyder i lige præcis hans eller hendes dagligdag.

Dermed også sagt, at hvis en ledelse vil undersøge, om et værdiprojekt er kommunikeret ordentligt ud i organisationen, så er det en effektiv test at stille medarbejdere og ledere spørgsmål om, hvad denne eller hin værdi betyder for dem. Har de svært ved at svare, eller svarer de, at det egentlig ikke kommer lige præcis dem så meget ved, så er der noget galt.

Kan de derimod give konkrete eksempler på arbejdsgange og omgangsformer, hvor man handler i overensstemmelse med værdierne, så har der tilsyneladende fundet en god forandringskommunikation sted.

Man kan altså betragte værdiprojekternes ordlyd som en slags artefakt for det væsentlige, nemlig deres reelle og konkrete betydning bredt i organisationen. Værdiprojekter er oftest formuleret på et højt abstraktionsniveau, og det kan være en grund til, at de ofte klandres for at være hule. At konkretisere værdierne er netop virksomhedens store udfordring.

Topledelsen taber interessen – eller ”Talk but no Walk”

Den nærmeste leder er, som tidligere nævnt, helt central i oversættelsen af forandringsbudskaberne. Men topledelsen er heller ikke uden betydning. Og her har vi et andet generelt problem fra virksomheder med værdibaserede forandringsprojekter: Topledelsen mister interessen for projektet.

Det kan der være flere grunde til. De har typisk været involveret i udviklingsprocessen gennem mange måneder, før lanceringen finder sted. Deres store opgave er herefter at lancere projektet, og det gør de ofte via en central tilgang til forandringskommunikation med stormøder og interviews i medarbejderavisen – hvorefter de giver ansvaret for kommunikation og implementering videre til næste lederlag.

Det kan være fatalt for et forandringsprojekt, hvis topledelsen efter lanceringen mister interessen. Selvom der kommer nye og meget mere presserende emner på dagsordenen, er det vigtigt fortsat at signalere, at projektet menes alvorligt også helt i toppen.

”Walk the Talk” hedder et af slagordene i forbindelse med ledelseskommunikation: man skal selv handle efter det, man prædiker. Det er nødvendigt, at topledelsen er bevidst om sin store signalværdi og selv går foran i implementeringsprocessen, ikke mindst for at sikre at de næste lederlag motiveres til rollen som forandringsagent.

Man kan eksempelvis møde grupper af mellemledere, der beder om rådgivning i rollen som forandringsagenter, når de fra topledelsen har overtaget kommunikationsansvaret. Taler man nærmere fremgår det, at de ikke primært har et kommunikationsproblem.

De har derimod et problem med at kommunikere, fordi de ikke selv har fået værdierne oversat og sat i perspektiv. De føler sig fx usikre på, hvad projektet dybest set går ud på, hvad dets konsekvenser kan blive osv. Og så tror pokker, at de er utilpasse ved deres kommunikationsansvar.

Man skal have projektet ”ind under huden” selv, før man kan fungere som troværdig forandringsagent. Selv de mest gennemarbejdede ”kommunikationspakker” med grydeklare overheads, baggrundsmateriale og noget der kan minde om deciderede manuskripter til ”inspiration” i den lokale forandringskommunikation, er ikke det, der rustet linjeledere bedst til at fungere som forandringsagenter.

Og hvis topledelsen så tilsyneladende har mistet interessen for projektet, ja hvor skal man så hente motivationen fra? Bl.a. derfor har topledelsen en vigtig og vedvarende rolle overfor de øvrige ledergrupper.

Mere handling, mindre forandringskommunikation

Optimal forandringskommunikation foregår som et samspil mellem strategisk ledelseskommunikation via de

interne massemedier og en mere autonom og kompleks interaktion i nærmiljøet.

Ligeledes finder der et samspil sted mellem ledelsens hensigter og medarbejdernes velvilje eller mangel på samme.

Ledelsen kan ikke blot gøre alle mellemledere til forandringsagenter, fodre dem med de rigtige ord på overheads, og så forvente det ønskede output i den anden ende.

For vi taler jo netop om mennesker med subjektive holdninger, personlige værdier, forståelsesrammer og bevæggrunde og også med en afsmittende effekt på den organisation, de bruger deres arbejdstid i.

Omvendt vil det være absurd at afskrive ledelsens mulighed for at påvirke organisationskulturen i en bestemt retning, som ultimativt handler om et fælles mål: at få virksomheden på sikker kurs mod fremtiden.

Det er ledelsen, der udstikker de normer og adfærdsregulerende rammer, som organisationen "belønner" (fx via bonussystemer) og "straffer" (fx fyrer eller degraderer) sine medarbejdere indenfor, og som spiller effektivt ind på organisationskulturen.

Men overordnet set handler det ikke om at spille ledelse og medarbejdere ud mod hinanden, tværtimod, for man må grundlæggende gå ud fra, at ledelse og medarbejdere ønsker det samme, når det handler om at sikre overlevelsen ud fra nogle solide værdier og måder at arbejde på.

Medarbejderne er ikke brikker, der kan flyttes på efter forgodtbefindende. Og de falder ikke for ledelsens formulering af organisationskulturen, hvis der ikke er gode grunde til det – dvs. hvis der ikke er handling bag værdiprojekternes flotte ord, så ledelsens og organisationens troværdighed er intakt.

Enhver rådgivning på et så komplekst område må afhænge af en analyse af den pågældende organisation og dens kommunikationsmiljø.

Der findes nogle forudsætninger, som skal være tilstede for at forandringskommunikation kan fungere optimalt. Og det er netop hér, mange virksomheder har deres primære kommunikationsproblem: I det eksisterende kommunikationsmiljø som kommer til kort, når ledelsen pludselig er afhængige af det i forbindelse med implementeringen af forandringer.

Det er her, der skal tages fat med kvalitetssikring og med holdningsbearbejdning i forhold til opfattelsen af kommunikationens strategiske rolle i virksomheden. Derudover er der én helt central læresætning at huske: Værdier skal ikke primært kommunikeres, de skal leves!

Kilder:

Lund, A.K. & Petersen, H. "Det sku' vær' så godt. Organisationskommunikation – cases og konsekvenser", Samfundslitteratur, 1999

Lund, A.K.: "Breve i brug. Fjernkommunikative genrer i retorisk perspektiv", ph.d.afhandling, Københavns Universitet, 2000

Petersen, H.: "Forandringskommunikation", Samfundslitteratur, 2000 (ph.d.afhandling)

Læs mere

[Lederwebs guide til forandringsledelse](#)

[Forandringscirklen](#)

